



GOVERNANCE CHANGE

Tool kit

CAMBIO GOVERNANCE AZIENDALE

CIG: 8224887F74



**LABORATORI DI ANALISI
PER LA MODELLIZZAZIONE
DEI PROCESSI DI CAMBIO
GOVERNANCE AZIENDALE**

F fondirigenti

 GOVERNANCE
CHANGE



F fondirigenti





GOVERNANCE CHANGE

TOOL KIT - Come affrontare il cambio di governance: un approccio in sei fasi

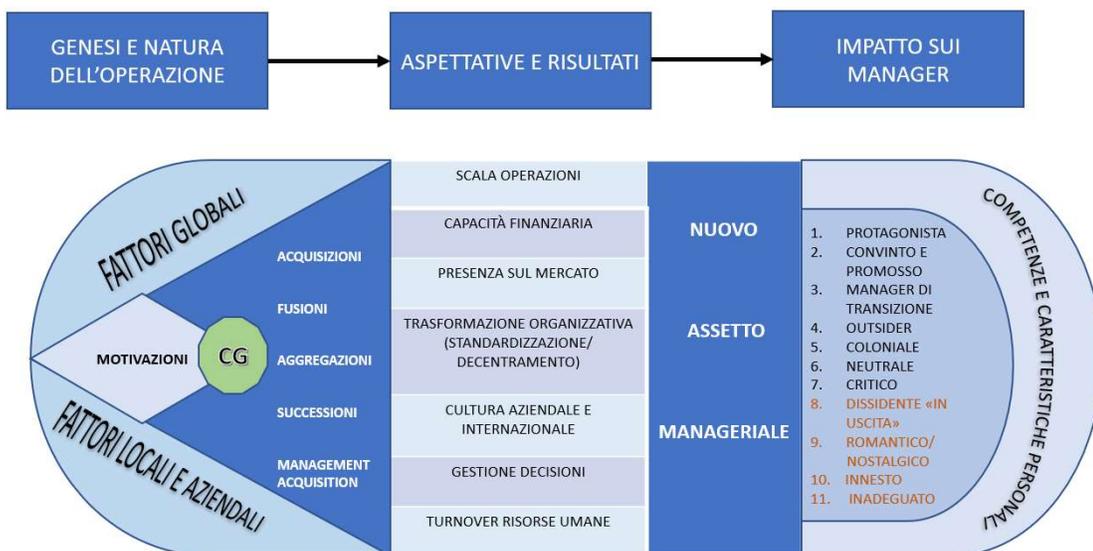
Premessa

Questo Tool kit emerge come raccolta strutturata di strumenti operativi dall'analisi compiuta dall'Azione Strategica di Fondirigenti "MODELLIZZAZIONE DEI PROCESSI DI *CAMBIO GOVERNANCE AZIENDALE*" CIG: 8224887F74 e realizzata da CIS, società di formazione e servizi per le imprese, emanazione dell'Associazione Industriali di Reggio Emilia.

L'indagine ha permesso la definizione di un primo modello di lettura dei cambi di governance che, una volta articolato nella prospettiva dei dirigenti coinvolti in un Cambio di Governance aziendale, può permettere agli stessi di analizzare le specificità dell'operazione e di prepararsi ad una transizione che, sia pure aperta a moltissimi sbocchi diversi, dovrà rappresentare una opportunità di apprendimento e, potenzialmente, di crescita, anziché una minaccia magmatica e ingestibile.



GOVERNANCE CHANGE



Risulta evidente dallo schema che ogni caso di CdG è complesso e diverso dagli altri, e che non esiste un comportamento ideale da suggerire ai manager coinvolti nelle diverse fasi del processo, partendo da posizioni diverse nell'azienda acquirente o in quella acquisita.

Questo Tool kit vuole suggerire, semplicemente e a partire dai risultati dello studio, un processo di analisi, auto-posizionamento e progettazione di cambiamento a livello individuale e organizzativo.

Come tutti i processi di cambiamento, anche il cambio di governance richiede, per essere affrontato in modo adeguato, una sequenza di informazione, comprensione, posizionamento e mobilitazione. La figura che segue illustra l'essenza del percorso.



GOVERNANCE CHANGE



Nelle pagine che seguono si evidenzia un percorso possibile per il manager che si trova, a vario titolo, ad essere coinvolto in un cambio di governance.

1. Inquadramento dell'operazione

Il primo passo da compiere è la raccolta di informazioni che permetta una analisi equilibrata e documentata dell'operazione che si sta configurando: comprendere bene l'identità e i rispettivi punti di forza delle parti in causa e le principali aspettative delle stesse circa i risultati attesi; il livello di consenso nel processo di acquisizione/cessione, il peso relativo delle parti sia in termini finanziari, che di mercato; la presenza di risorse o competenze strategiche. Oltre alle posizioni ufficiali delle aziende coinvolte, è consigliabile cercare di capire gli orientamenti di altri stakeholder interni ed esterni (figure chiave aziendali, sindacati, autorità locali e media, analisti indipendenti).



GOVERNANCE CHANGE

2. Comprensione delle motivazioni delle parti e delle prospettive di successo

Una volta inquadrata l'operazione in termini generali, occorre formarsi un'idea personale sul realismo delle aspettative e sulle possibilità di successo. Per un approfondimento su questi aspetti si rimanda alle appendici relative all'analisi delle principali motivazioni sul fenomeno di fusioni e acquisizioni e sui maggiori fattori di successo e di difficoltà per poi introdurre considerazioni più specifiche relative al contesto locale, al mercato, alle risorse dispiegate.

È importante che il manager abbia una visione propria e una opinione documentata sull'operazione - in prospettiva o in corso - prima di definire la propria posizione.

Le due tabelle seguenti, che rispettivamente riassumono le motivazioni più frequenti e alcuni dei fattori di successo, di cui il dettaglio in appendice, possono aiutare a definire un'aspettativa personale sul successo dell'operazione.



GOVERNANCE CHANGE





GOVERNANCE CHANGE

FATTORI DI SUCCESSO

	+	?	-
AZIENDA PARTNER «GIUSTA» (<u>mercato, produzione, finanza, tecnologia</u>)			
RAPPORTO DI FIDUCIA			
DUE DILIGENCE			
PRECEDENTI ESPERIENZE DI FUSIONE/ ACQUISIZIONI			
COMUNICAZIONE CORRETTA			
PIANO DI ATTUAZIONE SOLIDO			
FLESSIBILITA'/GESTIONE DEI RISCHI			
VELOCITA' DI INTEGRAZIONE			
POSSIBILITA' DI INTEGRAZIONE CULTURALE			
SINERGIE REALIZZABILI/REALIZZATE			
FATTORI NORMATIVI			
CONDIZIONI GENERALI DI MERCATO			

3. Posizionamento individuale: analisi della propria prospettiva di manager allo stato presente

Di fronte a un cambiamento che può essere molto importante il manager è tenuto a definire la propria posizione. Nello schema elaborato si identificano, a titolo esemplificativo (non esaustivo) e sulla base dei risultati dello studio, una decina di profili di “posizionamento” del manager di fronte al cambio di gestione.



GOVERNANCE CHANGE

IMMAGINARE LA PROPRIA TRANSIZIONE



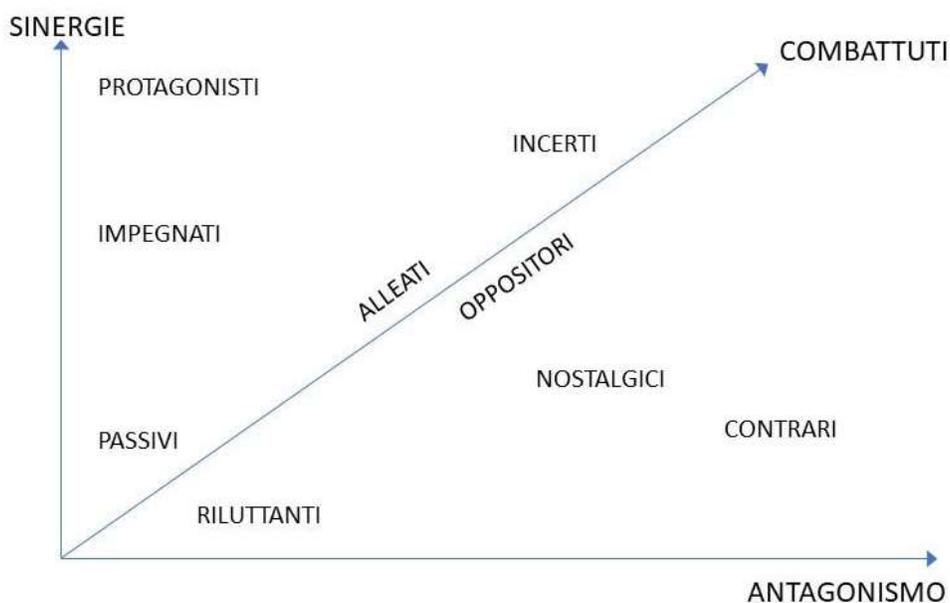
Questi dipendono in maniera decisiva dalla posizione oggettiva del manager nel processo di cambio (nell'azienda acquirente, nell'azienda acquisita o inserito specificamente per gestire o segnare il cambiamento in atto), ma anche dalla posizione "soggettiva" di adesione, neutralità o ostilità. Può anche risultare utile definire non solo la propria posizione rispetto al



GOVERNANCE CHANGE

cambiamento previsto, ma anche quello degli altri manager coinvolti, per capire le alleanze attuali e prevedibili. A questo scopo si suggerisce di utilizzare lo strumento presentato nella figura seguente.

POSIZIONAMENTO DEI MANAGER RISPETTO AL CAMBIO DI GOVERNANCE



Carta di posizionamento socio-dinamico degli attori (Fonte J. C. Fauvet)



GOVERNANCE CHANGE

4. Atteggiamenti e competenze per affrontare il cambiamento

Ammettendo che il risultato dell'esercizio precedente sia positivo, in termini di accettazione del cambiamento, la fase successiva consiste nella valutazione delle proprie capacità, conoscenze, competenze e atteggiamenti. Lo studio, e particolarmente il terzo Focus Group, ha permesso di identificare con chiarezza un buon numero di atteggiamenti e competenze che facilitano una traiettoria positiva nel caso di un cambio di governance:

CONOSCENZE: linguaggio digitale, processi aziendali a livello di sistema, conoscenza dei clienti e dell'acquirente, padronanza della lingua inglese

SKILLS: pianificazione, leadership, visione d'insieme

ATTEGGIAMENTI: curiosità, capacità di ascolto attivo, apertura mentale, equilibrio tra conservazione e innovazione, empatia, resilienza.

ALTRI FATTORI: Atteggiamento cross-culturale ed esperienza internazionale, valori etici, esperienza di altre acquisizioni, età non troppo avanzata.

Il manager che si trovi ad affrontare un cambio di governance può effettuare un'autovalutazione rispetto a questi fattori generali ed altri specifici al settore e al contesto e decidere come rafforzare le competenze non disponibili al livello desiderato. Una semplice tabella SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/ Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce) può servire a valutare la propria posizione e ad identificare le cose da fare per rafforzarla.



GOVERNANCE CHANGE



CONCLUSIONI E PIANO D'AZIONE

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____



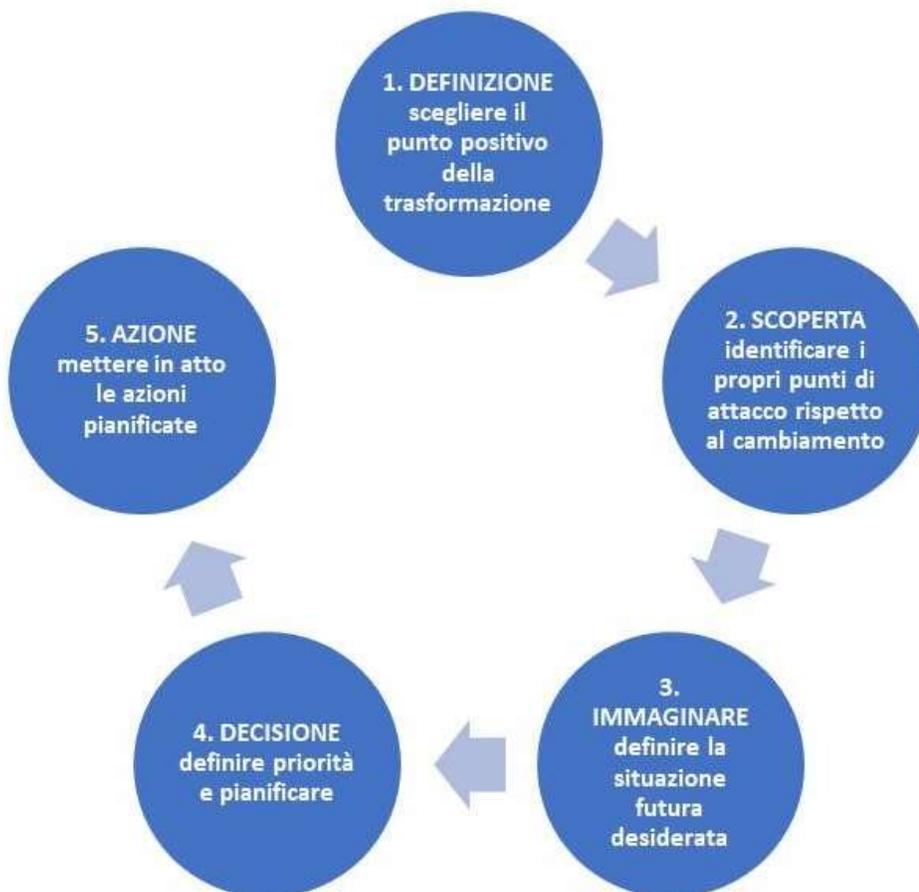
GOVERNANCE CHANGE

5. Elementi di caratterizzazione da valorizzare

Dal punto di vista individuale è importante identificare i propri specifici punti di forza e di caratterizzazione, particolarmente quelli che possono aggiungere valore all'operazione in corso. Competenze critiche tra quelle identificate nella fase precedente, credibilità personale sul piano etico e professionale, leadership, capacità di condurre processi di cambiamento, capacità di mediazione e gestione positiva dei conflitti sono tipici esempi di qualità che possono risultare decisive per imprimere una spinta decisiva verso una traiettoria positiva. Ma queste capacità devono essere collegate al progetto di cambiamento, che va analizzato con apertura mentale per trovare il punto "positivo" su cui innestare i propri punti di forza. Lo schema seguente può dare un'idea generale sul percorso suggerito: dalla definizione del punto positivo, identificare le proprie risorse/qualità, immaginare la trasformazione desiderata, organizzare le fasi operative e infine agire nella direzione immaginata.



GOVERNANCE CHANGE



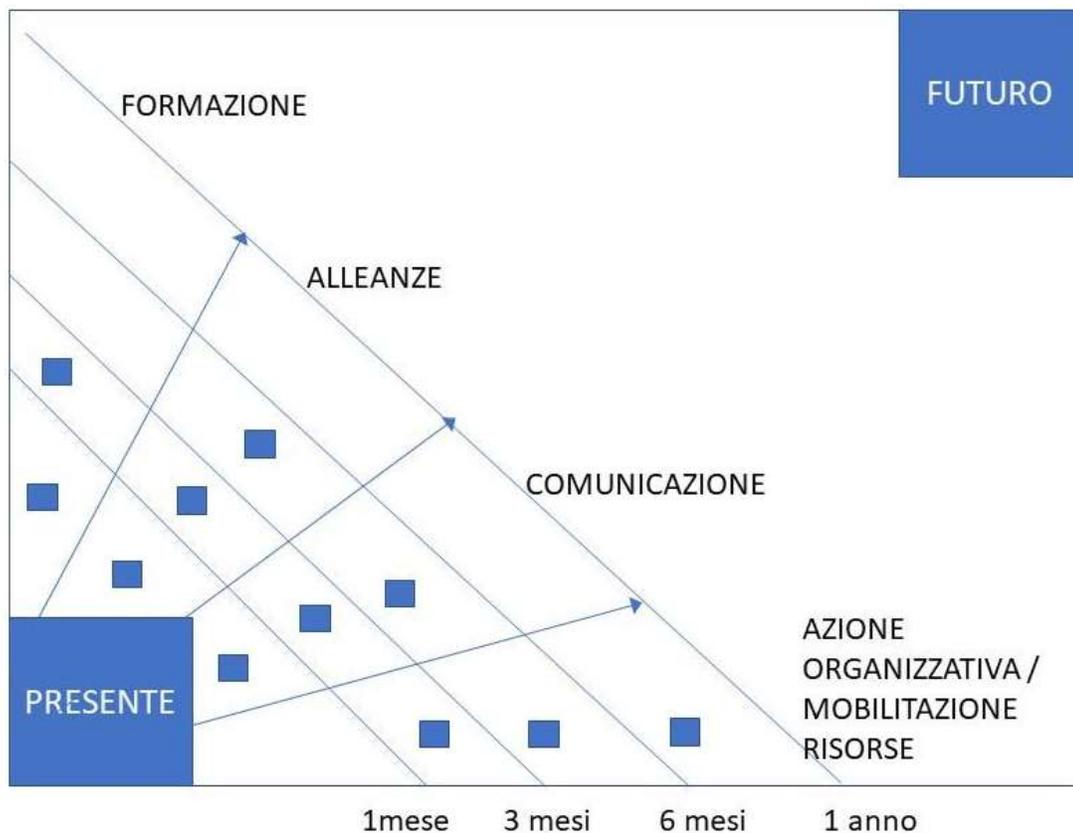
6. Pianificazione e comunicazione

Avere le idee chiare sulla operazione e sul proprio posizionamento è condizione necessaria, ma non sufficiente a garantire una evoluzione positiva. L'ultima fase, che spesso è anche la più impegnativa, consiste nel pianificare il percorso di impegno, proposta e comunicazione in modo che risulti comprensibile (e positivo) ai vertici aziendali, rispettabile di fronte agli altri interlocutori aziendali e, in ultima analisi, centrato rispetto alle aspettative dell'operazione e al suo successo.



GOVERNANCE CHANGE

A questo proposito può essere utile impiegare un semplice diagramma (un piano di trasformazione) in cui annotare i passi operativi previsti rispetto alle differenti linee d'azione identificate. Per ciascuna delle quattro aree principali di pianificazione (Formazione, Alleanze, Comunicazione, Azione organizzativa/mobilizzazione di risorse), utilizzando lo schema riportato di seguito si possono programmare specifiche azioni da mettere in atto in ciascuna di esse e nell'arco del periodo dell'operazione, per ipotesi un anno. A ciascun quadrato corrisponde una precisa azione programmata per far evolvere la situazione presente verso la situazione futura desiderata.





GOVERNANCE CHANGE

Nelle pagine seguenti si prendono in esame le quattro aree identificate per pianificare il proprio percorso di fronte a un cambio di governance, come emergono dai risultati dello studio.

Formazione

Molte delle competenze identificate nel terzo Focus Group (linguaggio digitale, comprensione dei processi aziendali a livello di sistema, pianificazione, leadership, visione d'insieme) dovrebbero far parte del profilo di un buon manager, ma l'orientamento positivo rispetto al cambiamento dipende anche da caratteristiche personali difficilmente riconducibili a percorsi di formazione standard.

Programmi formativi "collettivi" centrati sulla gestione del cambiamento possono essere una buona base di preparazione "preventiva" ai processi di cambio di governance, ma nel corso dell'operazione stessa può risultare più efficace un supporto individuale e un rafforzamento "su misura" delle competenze identificate come "critiche" nel caso specifico, vale a dire il risultato dei check up individuali rispetto alle trasformazioni in atto (Sez. 4 di questo Toolkit). Questo tipo di supporto può essere fornito da scuole di management che dispongano di competenze senior di accompagnamento al cambiamento: la componente motivazionale va particolarmente curata e, naturalmente, va progettata *ad hoc* con il pieno impegno del manager coinvolto.

Un'attenzione a parte meritano le competenze di comunicazione interculturale (oltre alle competenze linguistiche legate alla operatività) particolarmente utili quando un'azienda entra nell'orbita di un gruppo multinazionale. Lo studio ha infatti permesso di documentare casi di emarginazione silenziosa di manager che non parlavano la lingua inglese o che mostravano difficoltà ad uscire dal proprio "guscio" culturale e ad aprirsi all'esposizione a culture diverse.



GOVERNANCE CHANGE

E' quindi consigliabile non trascurare l'esperienza internazionale "preventiva" per qualsiasi manager che, in una prospettiva prossima o remota, potrebbe trovarsi in una situazione di cambio di governance, desiderata o non desiderata.

Alla luce delle considerazioni precedenti, si raccomanda di identificare tempestivamente le iniziative di formazione programmabili nell'orizzonte di un anno, valutandone la fattibilità e il costo/opportunità in termini di necessario accompagnamento al processo di transizione.

AZIONI: percorsi formativi "collettivi" e "individuali" (coaching)

Alleanze

Il tema del posizionamento individuale all'interno di una organizzazione che attraversa una fase di cambio di governance è stato affrontato nella sezione 3 di questo Toolkit: ora si tratta di definire azioni concrete che rafforzino il percorso individuale di cambiamento con l'aiuto di altri manager o di altri stakeholders che possano convergere con la visione di cambiamento (graduale, veloce, settoriale o integrato, organizzativo, tecnologico, culturale) maturata attraverso tutto il percorso di analisi e posizionamento. Dopo aver valutato le posizioni in campo, costruire le alleanze organizzative con chi ha oggettive ragioni per condividere, almeno in parte, il nostro punto di vista può essere il fattore determinante di una transizione di successo, a livello individuale e, probabilmente, anche a livello organizzativo. Vanno quindi pianificati i contatti e le strategie argomentative per indirizzare l'operazione nella direzione desiderata.

AZIONE: consulenza organizzativa per costruire e implementare le alleanze (vedi anche sezione Azione Organizzativa/Mobilizzazione di Risorse)



GOVERNANCE CHANGE

Comunicazione

E' estremamente importante che la posizione del manager sia, e sia percepita, come corretta sul piano etico e professionale, e costruttiva sul piano organizzativo. Nei processi di cambio di governance, particolarmente in quelli che comprendono qualche asperità sul piano culturale, dei ruoli e delle responsabilità, è frequente per i manager coinvolti venire etichettati in maniera negativa se si segue con eccessivo entusiasmo una nuova leadership non ancora pienamente legittimata, o, all'opposto, se si appare completamente resistenti al nuovo corso. Garantirsi il rispetto delle parti in causa motivando i propri atteggiamenti, comportamenti e dubbi in termini trasparenti e documentati si rivela spesso una strategia comunicativa più efficace, nel medio periodo, che l'adesione acritica al nuovo corso. Ma ogni generalizzazione rischia di essere inopportuna: solo una pianificazione attenta dei passi di comunicazione, basata sul tempo e sul contesto specifico, può accompagnare con successo le altre azioni previste.

AZIONI: pianificazione e programmazione modalità e momenti di comunicazione del CdG.

Azione organizzativa/Mobilizzazione di risorse

Formarsi, studiare le posizioni in campo, comunicare correttamente e con consapevolezza delle conseguenze sono presupposti necessari, ma non sufficienti per garantire una transizione di successo. Il vero banco di prova è l'azione organizzativa, la capacità di mobilitare risorse per rendere evidente il contributo che si può portare alla nuova fase di sviluppo: la credibilità interna e il seguito dei colleghi nella proposta di un progetto di cambiamento, la capacità di interpretare in modo originale gli interessi delle parti in causa e di proporre soluzioni accettabili e positive, la proposta di percorsi di integrazione rispettosi delle culture



GOVERNANCE CHANGE

aziendali: questi sono esempi di azioni da programmare per convincere la nuova governance del proprio valore organizzativo, anche nella nuova direzione di sviluppo.

AZIONI: momenti formativi di coinvolgimento delle risorse aziendali – supporto consulenza organizzativa

Va comunque ricordato che, per quanto la posizione del manager sia fondata e il suo piano d'azione ben impostato, non si può escludere che il progetto di traiettoria personale non si materializzi, in presenza di condizioni oggettive avverse o atteggiamenti predefiniti o preconcezioni delle parti coinvolte. Per quanto questa conclusione possa apparire banale, sarà sempre da consigliare un atteggiamento aperto a diversi scenari di evoluzione. L'incertezza è un tratto distintivo dei processi di cambio di governance, il percorso presentato in questo toolkit potrebbe dover essere intrapreso più volte al cambiare delle condizioni interne o esterne. Non è infatti infrequente, come i casi studiati dimostrano, che ad un cambio di governance ne seguano altri in un arco di tempo relativamente breve: essere preparati a cambiamenti importanti fa parte del bagaglio professionale dei manager.



GOVERNANCE CHANGE

Appendice 1: Tipologia e principali motivazioni

La prima distinzione tra una fusione e una acquisizione consiste nel fatto che la prima crea una nuova entità giuridica ed estingue quelle precedenti, mentre in una acquisizione la società incorporante mantiene la propria identità giuridica annettendo un'altra società che cessa di esistere. La letteratura classica sulle fusioni e acquisizioni (F.M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic performance*, Rand McNally, Chicago, 1970) propone una distinzione fondamentale tra operazioni di integrazione orizzontale (per acquisire quote ulteriori nel settore merceologico in cui si è già presenti), integrazione verticale (volte ad integrare imprese a monte o a valle nella stessa catena di valore) o intersettoriali (*conglomerate*). La distinzione tra acquisizioni "amichevoli" e "ostili" dipende dal modo in cui l'intenzione di acquisire è comunicata e percepita all'impresa da incorporare, nel corso dell'operazione molte operazioni ostili diventano amichevoli a fronte del progredire delle negoziazioni. Senza addentrarci nelle complesse procedure finanziarie e legali che regolano le concentrazioni, ai fini dello studio è utile considerare le motivazioni principali che portano ai processi di M&A nel settore manifatturiero. In sintesi, si possono considerare come prevalenti, tra le motivazioni classiche:

1. L'acquisizione di quote di mercato aggiuntive, in vista di maggiore potere oligopolistico;
2. L'utilizzo di risorse complementari con un miglioramento di efficacia
3. La generazione di economie di scala, negli acquisti o nella produzione o nella distribuzione;
4. La razionalizzazione delle operazioni produttive, chiudendo i "rami secchi" a bassa redditività;
5. La opportunità di espandersi da un campo maturo o in declino a un campo emergente, eventualmente anche ottenendo, attraverso l'operazione, diritti di proprietà intellettuali e brevetti/licenze;



GOVERNANCE CHANGE

6. L'acquisizione di spazi di mercato o capacità produttive a prezzi d'occasione, approfittando della debolezza finanziaria della società da acquisire;

7. Nel caso di integrazione verticale, ridurre i costi delle forniture o aumentare il controllo dei processi di distribuzione.

Ragionando nel 2020 sulla dimensione internazionale o globalizzata delle fusioni e acquisizioni (come abbiamo visto assolutamente preponderante in Italia), la internazionalizzazione attraverso l'acquisizione di società concorrenti o complementari in altri paesi si è imposta, negli ultimi decenni, come motivazione importante. Infine, la prospettiva di accesso alla capacità di innovazione tecnologica è progressivamente diventata una delle motivazioni prevalenti dei processi di M&A (vedi punto 6 seguente).

Nel corso dello studio sarà importante comprendere se le motivazioni delle fusioni/acquisizioni studiate sono percepite in modo uniforme dai soggetti intervistati, stimolando il racconto libero della operazione.



GOVERNANCE CHANGE

Appendice 2: Fattori di successo e di difficoltà

Ogni operazione di fusione/acquisizione fa storia a sé, ma vari esercizi di identificazione e sintesi dei fattori di successo e di rischio sono stati condotti. Se ne offre qui un esempio, utilizzando il lavoro di Eddy Leveren e Lennert Verstreken (Università di Anversa e Antwerp Management School, 2017) che hanno identificato cinque fattori di successo pre-transazione, otto fattori post-transazione e due fattori macroeconomici:

1. La scelta del partner giusto, condizione ovvia ma dietro la quale si nascondono molte operazioni annullate o disastrose; capire con chiarezza quale valore aggiunto la fusione/acquisizione porterà è la chiave per iniziare un'operazione di successo;
2. Il rapporto di fiducia tra i partner, che favorisce negoziazioni fluide e una conclusione positiva;
3. Una buona *due diligence* che dia una fedele rappresentazione della storia, dei valori della cultura e dei bilanci, e che aiuti a stabilire una valutazione corretta;
4. L'esperienza di precedenti operazioni di fusione o acquisizione, e soprattutto ciò che si è appreso da precedenti esperienze, anche negative;
5. Una comunicazione ben gestita e onesta prima della transazione; se il personale è preoccupato o distratto dalla prospettiva di acquisizione, la performance aziendale può peggiorare improvvisamente, il ruolo dei dirigenti è fondamentale nel generare la fiducia del personale e degli interlocutori dell'altra impresa coinvolta;
6. Qualità e solidità logica del piano di attuazione, che deve bilanciare dettagli esecutivi e flessibilità per la gestione di imprevisti;
7. L'esecuzione del piano in coerenza con le previsioni, accompagnata dalla capacità di gestione del cambiamento e di stimare correttamente i costi;
8. Velocità di integrazione: è importante attuare il piano speditamente e secondo le previsioni, perché questo aumenta la fiducia tra le due parti in causa; ma una certa attenzione a non forzare troppo i tempi è importante per non creare reazioni negative estreme;



GOVERNANCE CHANGE

9. La comunicazione coerente durante l'attuazione, dai manager ai dipendenti, è forse il fattore più importante per la messa in atto del piano di integrazione;
10. Articolazione dei fattori strategici: se l'azienda acquisita ha assets e strategie complementari non sarà complicato, ma se ci sono aree di sovrapposizione o contrasto sarà necessario un lavoro più complesso di cambiamento nella società acquisita o, in certi casi, nella società acquirente;
11. Integrazione organizzativa: le strutture parallele delle due aziende devono essere unificate in maniera efficace: se le due aziende sono esattamente nello stesso settore può risultare più semplice, ma anche in imprese che hanno caratterizzazioni diverse è possibile unificare funzioni come le risorse umane e il marketing.
12. Integrazione culturale: importante sia per gestire diverse culture nazionali che per integrare culture organizzative diverse, il secondo problema si rivela spesso più difficile del primo. Il ruolo di manager delle due entità che sappiano come impostare il dialogo tra le due culture è fondamentale.
13. Identificazione e realizzazione delle sinergie: le sinergie potenziali sono spesso la motivazione esplicita delle operazioni di fusione e acquisizione, realizzarle è spesso la prova del nove della fusione/acquisizione, ma spesso si rivela più difficile del previsto.
14. La normativa in vigore può favorire o ostacolare i processi di integrazione tra aziende, non necessariamente molto grandi, che detengono quote importanti di mercato nello stesso settore, e può avere un effetto enorme sulla riuscita dell'operazione. Attualmente è prevalentemente la legislazione europea che regola le condizioni di concorrenza;
15. Le condizioni generali dell'economia: anche se ogni fusione/acquisizione è unica, il clima economico esercita una influenza importante sulla fiducia nel successo dell'operazione. Infine, va ricordato che, nonostante la grande popolarità attuale delle fusioni e delle acquisizioni, la maggior parte delle analisi concordano sul fatto che solo una transazione su cinque si rivela un pieno successo. Molte operazioni falliscono durante le prime fasi del



GOVERNANCE CHANGE

percorso, poche nelle fasi successive, ma con il rischio che la condivisione di informazioni confidenziali possa danneggiare le parti in causa. Molte operazioni si concludono con apparente successo, ma nel medio periodo rivelano problemi non adeguatamente identificati o risolti nelle fasi precedenti.

Tra i fattori di alto rischio delle prime fasi vengono identificati, dallo studio citato, le aspettative eccessive di prezzo dell'azienda da acquisire, il cash flow insufficiente, la dipendenza eccessiva da un piccolo numero di clienti e contratti. Una cattiva due diligence, la mancata implicazione del middle management (spesso le figure con maggiore comprensione delle dinamiche interne), la sottovalutazione dei rischi legati alle lotte di potere sono altri fattori che influiscono negativamente, secondo l'approccio Lakelet Capital. Nelle fasi successive incidono di più fattori meno gravi e potenzialmente gestibili attraverso una buona preparazione: la mancanza di esperienza dei manager coinvolti, le differenze culturali tra le due aziende coinvolte. Il cambio di governance è un momento estremamente delicato, che, se non preparato adeguatamente, può compromettere il potenziale positivo dell'operazione e causare danni inattesi. Il ruolo dell'imprenditore e dei dirigenti dell'impresa acquisita non sono meno importanti di quelli dell'azienda acquirente.